

УДК 658.012.32

С. Д. БУШУЄВ, д-р техн. наук, проф., зав. кафедри управління проектами КНУБА, Київ;
Р. Ф. ЯРОШЕНКО, канд. техн. наук, доцент кафедри управління проектами КНУБА, Київ;
Т. О. ЯРОШЕНКО, асп. кафедри управління проектами КНУБА, Київ

МАТРИЧНА ТЕХНОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТНО-ОРІЄНТОВАНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ В УМОВАХ КРИЗИ

У статті розглядається матрична технологія управління розвитком фінансових установ в умовах турбулентного оточення. Елементами матриці є бізнес лінії діяльності установи та компоненти організаційної компетентності в управлінні розвитком.

Ключові слова: матрична модель діяльності фінансової установи, сканування організаційних компетенцій, модель організаційної компетентності в управлінні розвитком, бізнес лінії фінансової установи, модель турбулентного оточення.

Вступ. Передумовами побудови ефективних технологій управління проектно-орієнтованою діяльністю фінансових установ є розуміння циклічного характеру розвитку, керованості, мотивації, економії часу, соціального партнерства та багатьох інших чинників. Їх сукупність формує турбулентність оточення та свідчить про реальну небезпеку кризи при будь-якому, навіть найуспішнішому управлінні.

Управління проектно-орієнтованою діяльністю фінансових установ це - передбачення небезпеки кризи, аналіз його симптомів, заходи для зниження негативних наслідків кризи і використання її факторів для наступного розвитку [1,2].

Можливість ефективного управління визначається в першу чергу компетентністю фахівців фінансових установ, які відповідають за розвиток [3]. Усвідомлена діяльність компетентних фахівців дозволяє знаходити шляхи виходу з критичних ситуацій, концентрувати зусилля на вирішенні найбільш складних проблем управління, використовувати накопичений досвід подолання криз та збалансованого розвитку, пристосовуватися до виникаючих ситуацій [4,5].

Крім того, сутність методологій проактивного проектно-орієнтованого управління [6,7] визначається і знанням циклічного характеру розвитку соціально-економічних систем. Це дозволяє передбачати кризові ситуації, готуватися відповідним чином до них.

Попереднє виявлення кризи та її типу має важливе значення у їх розпізнаванні, а отже, і успішному управлінні ними. Класифікаційні ознаки

реальної кризи можуть розглядатися і як її параметри, що визначають оцінку ситуації, розробку і вибір вдалих управлінських рішень. Небезпека кризи існує завжди, навіть коли явних її проявів не спостерігається. Такий період визначимо як латентний. Тому дуже важливо знати зовнішні та внутрішні ознаки настання кризових ситуацій і оцінювати можливості їх розв'язання.

Аналіз літературних джерел та постановка проблеми досліджень. Розглянемо невирішені проблеми в галузі управління діяльністю фінансових установ в умовах кризи та турбулентного оточення.

Подолання криз це керований процес [8,9]. Про це свідчать багато криз фінансових установ, що відбувалися в історії розвитку організацій. Успіх управління залежить від своєчасного розпізнавання кризи, загроз, ризиків та симптомів її настання. Ознаки кризи диференціюються, насамперед, за її типологічною приналежністю: ключовими джерелами, масштабами, проблематикою, гостротою, галуззю розвитку, причинами, можливими наслідками, фазами і проявами.

Всю сукупність проблем можна розподілити на чотири групи.

Перша група включає проблеми розпізнавання передкризових ситуацій та їх джерел. Своєчасно побачити настання кризи, виявити її перші ознаки, зрозуміти її характер є одним з ключових завдань менеджера програми розвитку. Від цього залежить ефективність запобігання кризи. Механізми запобігання кризи треба побудувати і запустити в дію, що є безпосередньою функцією системи проектно-орієнтованого управління.

Друга група проблем проектно-орієнтованого управління пов'язана з методологічними проблемами забезпечення життєздатності. В процесах їх вирішення формулюються місія і мета управління, визначаються шляхи, засоби і методи управління в умовах кризової ситуації. Ця група в основному включає комплекс проблем фінансово-економічного характеру. Існують також проблеми організаційного і правового змісту, соціально-психологічні проблеми.

Проблематику проектно-орієнтованого управління можна представити і в диференціації технологій управління (третя група проблем). Вона включає в загальному вигляді проблеми прогнозування криз і варіантів поведінки фінансової установи в кризовому стані, проблеми пошуку необхідної інформації і розробки управлінських рішень. Проблеми аналізу та оцінки кризових ситуацій також мають велике значення. Тут існує безліч обмежень за часом, питання кваліфікація персоналу, недостатності інформації та ін. У цій же групі можна розглядати і проблеми розробки інноваційних стратегій та сценаріїв, які сприяють виходу з кризи.

Четверта група проблем включає конфліктологію і селекцію управлінців, яка завжди супроводжує кризові ситуації.

Вирішення цих проблем є життєво важливим фактором стабільності та стійкого розвитку фінансових установ.

Проблема досліджень пов'язана з створенням ефективних матричних технологій управління проектами та програмами розвитку фінансових установ.

Мета та задачі дослідження. Метою даної статті є формалізація та практичне застосування матричної моделі розвитку фінансової установи.

Задачі дослідження полягають у:

визначенні концептуальної схеми та критерії управління успіхом проектів та програм організаційного розвитку фінансових установ на основі матричних моделей та технологій;

побудові матричної моделі формування проектів та програм розвитку фінансових організацій;

формалізації методу управління успіхом проектів розвитку фінансових установ на основі матричних моделей.

Ключовими принципами побудови матричних моделей управління програмами розвитку є – збалансованість, стратегічна орієнтація на досягнення місії програми, розуміння розподіленої цінності, отриманої програмою та ін.

Управляти успіхом програм розвитку можливо тільки орієнтуючись на вектори (комірки матриці) створення цінностей для різних груп зацікавлених сторін, використовувати тренд переходу до економіки знань. При цьому ключовими інструментами матричної технології управління мають стати - вчасна зміна парадигм управління, розуміння філософії життєвих циклів для своєчасної перебудови системи управління, креативність команди, розвиток центру знань та досконалості, розуміння рушійних сил та опорів. Кожен з цих елементів є складовою успіху, а формула успіху визначається через синергію їх взаємодії. Складові успіху проектів та програм розвитку фінансових установ формують методологію управління програмами розвитку.

Система критичних індикаторів моделі оточення фінансової установи оцінює фактичні показники за шкалою зон ризиків: нормального стану, негативного тренду і турбулентного тренду. При цьому в системі критичних індикаторів моделі ідентифіковано кульки (бульбашки), побудовані у формі загроз, які формуються у фінансовій установі та зовні її, а також визначено тригери (зовнішні фактори), що можуть вести до розриву кульок. Для фінансової установи визначено умови спрацювання тригерів та заходи протидії поширенню ланцюгових реакцій.

Розглянемо піраміду, в якості узагальненої моделі для побудови багатовекторної методології управління програмами розвитку фінансової установи (рис.1).

Методологія базується на політиці розвитку фінансової установи. На основі визначеної політики розвитку формується стратегія та інструменти її реалізації – моделі та методи. Фундаментом моделі є економічне та соціальне оточення.

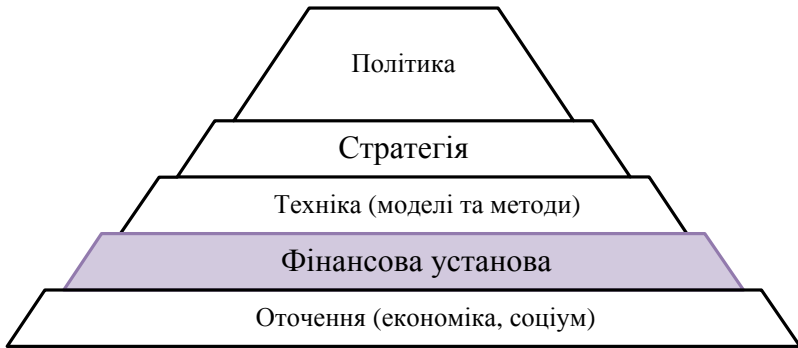


Рис. 1 – Узагальнена модель елементів методології управління розвитком фінансової установи

Виділимо ключові напрямки розвитку фінансової установи. Такими напрямками є:

- ✓ управлінський;
- ✓ соціальний;
- ✓ фінансовий;
- ✓ макроекономічний.

Модель матричної технології управління розвитком фінансових установ іCON.

Нехай фінансова установа має $l = \overline{1, L}$ бізнес напрямів діяльності (бізнес-ліній).

Розглянемо запропоновану авторами модель матричної технології управління проектами розвитку.

$$iCON = \langle i_l, C_l, O_l, N_l \rangle,$$

де i_l – інноваційні проекти та програми розвитку фінансової установи; C_l – компетентність внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін у розвитку фінансової установи, O_l – оптимізація бізнес процесів фінансової установи, N_l – нормалізація фінансового забезпечення установи – вертикальне балансування в межах бізнес ліній та горизонтальна гармонізація в межах кожної бізнес лінії.

Матрична модель діяльності фінансової установи наведена на рис. 2.

Матрична модель фінансової установи дозволяє сформулювати матричну технологію управління проектами та програмами розвитку. При цьому інноваційні проекти можуть бути ініційовані викликами оточення – проекція i_l , необхідністю розвивати організаційний потенціал на основі компетентності зацікавлених сторін – проекція C_l та оптимізувати бізнес-процеси в межах

бізнес ліній – проекція O_l , та нормалізувати фінансове забезпечення операційної та проектної діяльності в межах напрямків бізнесу – проекція N_l .


Бізнес-лінії фінансової установи	Проекції матричної моделі i_l, C_l, O_l, N_l			
	i_l	C_l	O_l	N_l
	Гармонізація			Балансування

Рис. 2 – Матрична модель діяльності фінансової установи

Нормалізація фінансового забезпечення будується на двох механізмах – балансування фінансів в межах бюджету фінансової установи та гармонізація по кожному бізнес напрямку. Моделі та алгоритми нормалізації фінансів будуть розглянуті у наступній статті авторів.

Концентрична модель матричної технології управління розвитком фінансових установ.

Програми розвитку фінансових установ все більше набувають актуальності. Але багато хто забуває, що і в найкращі часи такі програми навіть з найбільшими бюджетами не завжди були ефективними. Аналіз невдалих програм організаційного розвитку часто показує, що вони розглядаються виключно з одного боку – технічного. Кожна фінансова установа нині шукає шляхи економії, забуваючи, що одним з найефективніших (але і найважчих в першу чергу для керівництва) шляхів зниження операційних затрат є забезпечення інноваційного розвитку організації.

Організації живуть та працюють у динамічному оточенні, яке впливає на їх діяльність.

Авторами застосовується концентрична модель динамічного оточення та його впливу на проекти та програми розвитку фінансової установи. Модель зображена на рис. 3.

В межах моделі контексту (оточення), розроблена модель, яка оцінює вплив оточення на проекти та програми організаційного розвитку фінансової установи. Вплив визначається на основі середньозваженої оцінки мультиплікатора впливу оточення, отриманого при застосуванні ланцюгової та адитивної моделей. Мультиплікатори стимулюють або гальмують впровадження проектів та програм. Граничним рівнем позитивного впливу оточення на програми розвитку фінансової установи є значення впливу 1.

При значенні індикатора менше 1 програми розвитку фінансової установи гальмуються, аж до їх зупинки.



Рис. 3 – Концентрична модель рухомого контексту організації

Приклад моделі оцінки впливу оточення на проекти та програми розвитку фінансової установи наведено на рис. 4.

Концентрична модель рухомого контексту фінансової установи		
Організація: АТ Укрсиббанк		Дата 01.09.2013
Автор Ярошенко Т.О.		Версія 1.4
Мультиплікатор впливу оточення		1,2
Вплив в умовах стабільної роботи		
Модель ланцюга впливу на проектно-орієнтовану діяльність фінансової установи		
Рівні контексту	Види	Ланцюги оцінок
Глобальний контекст	Економічний	-0,5
	Технологічний	1
	Соціальний	-0,5
Контекст країни	Економічний	-0,25
	Технологічний	0,25
	Соціальний	0,4

Рис. 4 – Приклад моделі оцінки впливу оточення на проекти та програми розвитку фінансової установи

Контекст галузі	Економічний	0,25		
	Технологічний	0,5		
	Соціальний	0,25		
Контекст організації	Економічний	-0,17		
	Технологічний	0,33		
	Соціальний	0,05		
	Мультиплікатор	1,22		
Адитивна модель впливу на проектно-орієнтовану діяльність фінансової установи				
Рівні контексту	Види	Ланцюги оцінок	Результат	Вага оцінок
Глобальний контекст	Економічний	-0,25		
	Технологічний	0,75	0,00	0,1
	Соціальний	-0,50		
Контекст країни	Економічний	-0,25		
	Технологічний	0,50	0,22	0,3
	Соціальний	0,40		
Контекст галузі	Економічний	0,50		
	Технологічний	0,50	0,42	0,6
	Соціальний	0,25		
Контекст організації	Економічний	-0,25		
	Технологічний	0,75	0,33	1
	Соціальний	0,50		
	Мультиплікатор		1,16	
Узагальнений мультиплікатор		1,19		
Дисперсія результату		0,04		

Продовження рис. 4

Запропонована модель використана авторами дослідження стану та опрацювання проектами розвитку Укрсибанку. У наведеному прикладі узагальнений мультиплікатор дорівнює 1,19. Це означає що оточення стимулює впровадження програм розвитку фінансової установи.

Висновки. Розглянута матрична модель формування програм розвитку фінансових установ дозволяє формувати збалансовану систему проектів програми, щодо інновацій, компетентності зацікавлених сторін, оптимізації бізнес-процесів, в межах напрямків діяльності фінансової установи та балансування й гармонізації фінансових ресурсів.

Модель оточення дозволяє формувати програми розвитку фінансових установ в умовах динамічного (турбулентного) оточення.

Список літератури: 1. *Азаров Н.Я.* Инновационные механизмы управления программой развития. / *Азаров Н.Я., Ярошенко Ф.А., Бушуев С.Д.* – К. : Саммит Книга, 2011. – 564 с. 2. *Бушуев С.Д.* Креативные технологии в управлении проектами и программами. / *С.Д. Бушуев, Н.С. Бушуева, И.А. Бабаев* и др. – К. : Саммит книга, 2010. – 768 с. 3. ICB 3.0. IPMA Competence Baseline (2006). IPMA. – 286 p. 4. *Kaplan R.S., Norton D.P.* The Balanced Scorecard: Translating strategem into Action. Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 364 p. 5. *Kerzner H.* Strategic Planning for Project Management Using a Project Management Maturity Model (2001). John Wiley & Sons Inc. – 212 p. 6. *Kerzner H.* In search of excellence in Project Management. VNB, 1998. – 274 p. 7. Managing Successful Projects with PRINCE2. Reference Manual. 2002, Nantwich, Cheshire CW5 6GD. 8. Key Practices of the Capability Maturity Model SM, Version 1.1 /CMU/SEI-93-TR-025 ESC-TR-93-178. 9. PMI, Organizational Project Management Maturity Model (OPM3®) Knowledge Foundation. 2003. – 150 p.

Надійшла до редколегії 25.11.2013

УДК 658.012.32

Матрична технологія управління проектно-орієнтованою діяльністю фінансових установ в умовах кризи / **С.Д. Бушуєв, Р.Ф. Ярошенко, Т.О. Ярошенко** // Вісник НТУ «ХП». Серія : Стратегічне управління, управління портфелями, програмами та проектами. – Х. : НТУ «ХП», 2014. – № 2 (1045). – С. 3-10. – Бібліогр. : 9 назв.

В статье рассматривается матричная технология управления развитием финансовых учреждений в условиях турбулентного окружения. Элементами матрицы являются бизнес линии деятельности учреждения и компоненты организационной компетентности в управлении развитием.

Ключевые слова: матричная модель деятельности финансового учреждения, сканирование организационных компетенций, модель организационной компетентности в управлении проектами, бизнес линии финансового учреждения модель турбулентного окружения.

The article deals with the identification of organizational competences of finance establishment by matrix technology. Matrix elements are the components of organizational competence and business line of finance establishment.

Keywords: matrix model activity of finance establishment, scan of organizational competence in project management, model of organization competence in business development, business line, model of turbulent context.